

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sudah dilakukan yang berkaitan langsung dengan topik tentang kinerja manajerial. Berikut adalah ringkasan dari peneliti sebelumnya yang berkaitan pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Manajerial.

1. **Muhammad Try Reynaldhie & Mahmudi (2016)**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh moderasi variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan dalam mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Teknik pengambilan sampel dengan cara *survey* yang menyebarkan kuesioner, *survey* dilakukan kepada karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Total keseluruhan responden sebanyak 55 orang yang terdiri atas manajer level menengah di perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur di kota Gresik, Jawa Timur. Jumlah variabel yang digunakan terdiri dari enam variabel: Kinerja manajerial sebagai variabel dependen, Partisipasi anggaran sebagai variabel Independen, Gaya kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai variabel Moderasi. Peneliti menggunakan pendekatan uji statistik SEM (*Simultaneous Equation Model*) . Penelitian ini juga menganalisa regresi *Partial Least Square* yang bertujuan untuk membantu mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai

loading factor masing-masing indikator yang ada pada enam variabel yang diteliti, hasil menunjukkan bahwa apabila nilai *loading factor* dari masing-masing indikator tersebut di atas 0,5 dengan tingkat signifikansi 5%, hal ini berarti bahwa masing-masing indikator adalah valid. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian berikutnya menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif signifikan dalam mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Persamaan:

1. Variabel dependen yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah kinerja manajerial.
2. Variabel independen yang sama pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran dan komitmen organisasi.

Perbedaan:

1. Sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah perusahaan manufaktur sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah perusahaan perkebunan.
2. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah regresi PLS, sedangkan teknik analisis data pada penelitian yang sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

2. Muhamad Hasby Habibie dan Mahmudi (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kapasitas individu dan motivasi kerja dalam memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sampel yang digunakan oleh peneliti adalah jawaban manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran yang terdiri dari Kabag, Kasubag, supervisor dan manajer keuangan pada perusahaan perhotelan di daerah Yogyakarta, Solo, dan Madiun, yaitu sebanyak 47 responden. Penelitian dilakukan dengan menyebar data sebanyak 70 eksemplar, dan jumlah kuesioner yang dapat diolah sebanyak 47 responden. Variabel yang digunakan oleh peneliti yaitu menggunakan satu variabel independen partisipasi anggaran, sedangkan variabel dependennya hanya satu yaitu kinerja manajerial dan dua variabel pemoderasi yaitu kapasitas individu dan motivasi kerja. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis deskriptif dan analisa regresi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kapasitas individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Kapasitas individu dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Persamaan:

1. Variabel dependen yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah kinerja manajerial.
2. Variabel independen yang sama pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran dan motivasi.

Perbedaan:

1. Sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah perusahaan jasa perhotelan sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah perusahaan perkebunan.
2. Teknik pemilihan sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah purposive sampling, sedangkan teknik pemilihan sampel pada penelitian yang sekarang menggunakan *complete enumeration*.

3. Adler Ralph W. And Jonathan Reid (2016)

Tujuan dari penelitian ini untuk mendapatkan bukti empiris dalam menganalisis apakah ada pengaruh perubahan gaya kepemimpinan dan hubungan significant antara partisipasi penganggaran dengan kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan membagikan kuesioner. Total keseluruhan responden sebanyak 89 manager level menengah di perusahaan manufaktur di Newzealand. Jumlah variabel yang digunakan terdiri dari empat variabel yaitu kepuasan kerja dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, selanjutnya gaya kepemimpinan dan partisipasi anggaran sebagai variabel independen. Teknik analisis penelitian ini adalah analisis korelasi dan analisis regresi. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Persamaan:

1. Variabel dependen yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah kinerja manajerial.

2. Variabel independen yang sama pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran.

Perbedaan:

1. Sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah perusahaan manufaktur sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah perusahaan perkebunan.
2. Teknik pemilihan sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah *purposive sampling*, sedangkan teknik pemilihan sampel pada penelitian yang sekarang menggunakan *complete enumeration*.

4. Diana Eka Wulandari & Ikhsan Budi Riharjo (2016)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja pemerintah daerah Kota Surabaya, lalu apakah komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan memoderasi penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja pemerintah daerah Kota Surabaya. Peneliti juga menerapkan metode *survey* melalui kuisioner pada saat uji pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, jumlah total responden sebanyak 90 orang responden. Peneliti terdahulu menggunakan satu variabel independen, satu variabel dependen dan dua variabel moderasi. Variabel dependennya yaitu Kinerja Manajerial, variabel independennya yaitu Penganggaran Partisipatif dan dua variabel moderasinya yaitu Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. Peneliti menggunakan Teknik analisis regresi. Hasil dari penelitian ini adalah penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi tidak dapat

memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Persamaan:

1. Variabel dependen yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah kinerja manajerial.
2. Variabel independen yang sama pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran dan komitmen organisasi.

Perbedaan:

1. Sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah sektor pemerintah sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah perusahaan perkebunan.
2. Teknik pemilihan sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah purposive sampling, sedangkan teknik pemilihan sampel pada penelitian yang sekarang menggunakan *complete enumeration*.

5. Feliana Sulijaya dan Nurainun Bangun (2015)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen kualitas total, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Peneliti menggunakan sampel dari perusahaan PT Sekarbumi, Tbk dengan jumlah responden sebanyak 85 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai media untuk mengumpulkan sampel sebagai bahan ujinya. Peneliti menggunakan empat variabel, satu variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial dan tiga variabel independen yaitu *Total Quality Management*, motivasi, dan komitmen

organisasi. Teknik analisis data yang digunakan oleh penelitian terdahulu adalah model regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen keseluruhan sebagian kualitas, motivasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Persamaan:

1. Variabel dependen yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah kinerja manajerial.
2. Teknik analisis data yang sama pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah analisis regresi linier berganda.

Perbedaan:

1. Sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah perusahaan distributor sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah perusahaan perkebunan.
2. Variabel independen yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah *total quality management*, sedangkan variabel independen yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi.

6. Aditiya Christianti Gunawan & Linda Santioso (2015)

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai *variable moderating*. Peneliti menggunakan sample karyawan perusahaan di bidang manufaktur yang berdomisili di Jakarta dan Tangerang. Sejumlah 200 kuesioner disebarkan dengan sejumlah 122 kuesioner

yang kembali. Peneliti menggunakan empat variabel, satu variabel dependen yaitu kinerja manajerial dan satu variabel independen yaitu partisipasi anggaran, dan dua variabel *moderating* yaitu komitmen organisasi dan motivasi. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah *simple regression*, *multiple regression* dan *moderated regression analysis*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan motivasi tidak berhasil memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Persamaan:

1. Variabel dependen yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah kinerja manajerial.
2. Variabel independen yang sama pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi.

Perbedaan:

1. Sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah perusahaan manufaktur sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah perusahaan perkebunan.
2. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah *moderated regression analysis*, sedangkan teknik analisis data pada penelitian yang sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

7. Hikmah (2015)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dan untuk mengetahui apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Sampel yang digunakan sebanyak 44 responden yang terdiri dari ketua program studi di Perguruan Tinggi Swasta di Semarang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, selanjutnya motivasi sebagai variabel *moderating*. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji regresi linier berganda dengan bantuan SPSS v. 16. Berdasarkan hasil dari penelitian ini menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja dengan kinerja manajerial tidak signifikan.

Persamaan:

1. Variabel dependen yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah kinerja manajerial.
2. Variabel independen yang sama pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran dan motivasi.

Perbedaan:

1. Sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah sektor pendidikan sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah perusahaan perkebunan.
2. Teknik pemilihan sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah secara sensus, sedangkan teknik pemilihan sampel pada penelitian yang sekarang menggunakan *complete enumeration*.

8. Ni Putu Mia dan Nyoman Wijana (2015)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja pada hotel berbintang di kota Denpasar. Sampel dalam penelitian ini adalah manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di 30 hotel berbintang di kota Denpasar. Teknik analisis data yang digunakan adalah path analisis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Persamaan:

1. Variabel dependen yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah kinerja manajerial.

2. Variabel independen yang sama pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi.

Perbedaan:

1. Sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah perusahaan jasa perhotelan sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah perusahaan perkebunan.
2. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah *path analysis*, sedangkan teknik analisis data pada penelitian yang sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

9. Jermias and Jhonny (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui anteseden, mediasi dan variabel partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan institusional di Turki. Penelitian ini unik karena budaya dan kelembagaan yang dimiliki Turki berbeda daripada negara yang lainnya. Penelitian ini menyebarkan kuesioner sebanyak 194 kepada manajer tingkat menengah di Turki. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ambiguitas peran menengah pada partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Selain itu, menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggaran meningkatkan komitmen tujuan yang pada hasilnya menyebabkan kinerja yang lebih baik.

Persamaan:

1. Variabel dependen yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah kinerja manajerial.
2. Variabel independen yang sama pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran.

Perbedaan:

1. Sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah seluruh sektor perusahaan sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah perusahaan perkebunan.
2. Variabel independen yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah anteseden, ambiguitas peran dan komitmen tujuan, sedangkan variabel independen yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi.

10. Mah'd Osama (2013)

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Obyek penelitian adalah civitas akademik sejumlah paerguruan tinggi di Jordania. Jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 77 kalangan eksekutif universitas. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Mann-White Test. Penelitian ini juga menunjukkan hasil pada perbedaan kinerja manajerial diantara kalangan eksekutif yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan kalangan eksekutif yang tidak terlibat dalam penyusunan anggaran. Eksekutif yang terlibat dalam penusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang lebih baik dibandingkan eksekutif yang tidak terlibat.

Persamaan:

1. Variabel dependen yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah kinerja manajerial.
2. Variabel independen yang sama pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang adalah partisipasi anggaran.

Perbedaan:

1. Sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah seluruh sektor perusahaan sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian yang sekarang adalah perusahaan perkebunan.
2. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah *mann whitney analysis*, sedangkan teknik analisis data pada penelitian yang sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

Tabel 2.1
Matriks Penelitian

No	Peneliti (Tahun)	Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	Motivasi
		Kinerja Manajerial	Kinerja Manajerial	Kinerja Manajerial
01	Muhammad Try Reynaldhie & Mahmudi (2016)	Berpengaruh	Berpengaruh	-
02	Muhamad Hasby Habibie dan Mahmudi (2016)	Berpengaruh	-	Berpengaruh
03	Adler Ralph W. And Jonathan Reid (2016)	Berpengaruh	-	-
04	Diana Eka Wulandari & Ikhsan Budi Riharjo (2016)	Berpengaruh	Tidak Berpengaruh	-
05	Feliana Sulijaya dan Nurainun Bangun (2015)	-	Berpengaruh	Berpengaruh
06	Aditiya Christianto Gunawan & Linda Santioso (2015)	Berpengaruh	Berpengaruh	Tidak Berpengaruh
07	Hikmah (2015)	Berpengaruh	-	Tidak Berpengaruh
08	Ni Putu Mia dan Nyoman Wijana (2015)	Berpengaruh	Berpengaruh	-
09	Jermias & Jhonny (2013)	Berpengaruh	-	-
10	Mah'd Osama (2013)	Berpengaruh	-	-

2.2 Landasan Teori

Landasan teori menjelaskan teori pendukung dengan tujuan memberikan landasan dasar dalam menyusun kerangka pemikiran maupun merumuskan hipotesis.

2.2.1 Teori Motivasi (*Motivation Theory*)

Motivasi merupakan dorongan-dorongan individu untuk bertindak sesuatu yang dapat menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan, Ghozali (2007:126).

1. Need Hierarchy Theory – Abraham Maslow

Inti pada teori ini adalah terdapat pada beberapa motif atau kebutuhan yang muncul pada diri individu yang berinteraksi dengan faktor-faktor biologikal, budaya dan situasional dalam menentukan perilaku. Hirarki kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow dalam Ghozali (2007:128) sebagai berikut:

a. The Physiological needs.

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar seperti kebutuhan seksual, kebutuhan makanan, minum, dan tempat berlindung yang mencukupi.

b. The safety needs

Jika *The Physiological needs* telah terpenuhi. Kebutuhan ini berkaitan dengan ancaman secara fisik, namun juga mencakup rasa aman secara emosi.

c. *The love needs*

Kebutuhan ini mencakup cinta, kasih sayang dan rasa memiliki. Contoh dari kebutuhan ini seperti kehilangan teman, istri ataupun anak

d. *The esteem needs*

Pada dasarnya manusia membutuhkan penghargaan baik untuk dirinya sendiri maupun orang lain.

e. *The need for self-actualization*

Meskipun semua kebutuhan telah terpenuhi, ketidaksenangan dapat saja berkembang. Apa yang orang lain mampu, dia juga harus melakukannya. Kecenderungan ini merupakan keinginan seseorang untuk menjadi mampu dalam banyak hal.

2. *Achievement Motivation* – David McClelland

Teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi (*Achievement motivation*). Menurut Mc Clelland seseorang dianggap mempunyai motivasi adalah dia yang mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi. Menurut Ghazali (2006:130) Mc. Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan:

- a. *Need for Achievement*, merupakan dorongan menjadi unggul, dorongan untuk memenuhi standar-standar yang ditetapkan, dan dorongan untuk maju. Hal ini tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Ia menentukan tujuan yang wajar dapat

memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.

b. *Need for Power*, kebutuhan ini mendorong seseorang untuk memaksakan orang lain supaya bertindak sesuai dengan keinginannya. Kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

c. *Need for Affiliation*, dorongan ini untuk menciptakan hubungan pertemanan dan hubungan interpersonal. Kebutuhan ini ditunjukkan dengan upaya pada diri individu untuk mencari orang lain yang bertujuan menciptakan sebuah hubungan persahabatan.

3. *Motivator – Hygiene* – Frederick Herzberg

Teori Motivasi Hygiene atau teori dua faktor adalah pendapat dari Frederick Herzberg yang mengemukakan bahwa:

a. Motivator intrinsik terhadap pekerjaan adalah prestasi, pengakuan atas prestasi, kerja itu sendiri, tanggungjawab dan pertumbuhan atau kemajuan. “Dengan kata lain Motivators merupakan *intrinsic factors* yang secara langsung berhubungan dengan pekerjaan dan bersifat internal dalam diri individu” Ghazali (2016:132). Faktor intrinsik ini bersifat terus menerus ada. Jika faktor ini ada, maka akan memotivasi seseorang dengan kuat untuk menghasilkan

prestasi kerja yang lebih baik. Jika faktor ini tidak ada, tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja.

- b. Faktor hygiene adalah *eztrinsic factors*, Ghozali (2016:132). Hal ini berarti faktor yang dimaksud bersumber dari luar diri seseorang, yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja dan bersifat sementara. Jika faktor ini ada berarti ada ketidakpuasan, sedangkan jika faktor ini tidak ada, maka tidak memiliki pengaruh apapun. *Hygiene* merupakan faktor-faktor yang ekstrinsik terhadap pekerjaan meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar individu, kondisi kerja, gaji, status, dan rasa aman

4. *Expectancy Theory* – Victor Vroom

- a. Kombinasi dorongan dalam individu dan lingkungan menentukan perilaku
- b. Individu memutuskan perilakunya dalam organisasi meskipun banyak kendala yang membatasi perilakunya. Individual dengan sadar menentukan keputusannya.
 - i. membership decision yaitu Keputusan untuk bekerja, berada dalam organisasi, dan bergabung dengan organisasi lain.
 - ii. job-performance decision yaitu keputusan tentang seberapa banyak berproduksi, sekeras apa bekerja, dan kualitas kemampuan kerja.
- c. Setiap individu memiliki perbedaan akan kebutuhan dan tujuan.

- d. Individual yaitu berdasarkan persepsi dan alternatif yang ada pada dirinya untuk menentukan apakah perilaku tertentu akan menghasilkan keluaran yang diinginkan atau tidak.

2.2.2 Kinerja Manajerial

Menurut Simanjuntak (2011:1) kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja manajerial adalah proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian pada hasil kerja karyawan dan menjaga hubungan baik antara pemimpin dengan karyawan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan (Feliana dan Nurainun, 2015). “Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota sebuah organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial” Yuliana, dkk (2012) dalam (Feliana Dan Nurainun, 2015) antara lain: perencanaan, investigasi, supervise, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Seluruh kegiatan tersebut digunakan untuk proses pengambilan keputusan, dan keputusan tersebut digunakan sebagai alat untuk penentuan strategi yang digunakan dalam perusahaan agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan oleh perusahaan. Menurut Mahoney et, al (1963) dan Sumarno (2005) dalam (Habibie dan Mahmudi, 2016) definisi kinerja manajerial melingkupi kegiatan-kegiatan manajerial sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Kemampuan dalam menentukan kebijakan dan sekumpulan kegiatan yang selanjutnya untuk melaksanakan dengan pertimbangan kondisi sekarang dan yang akan datang.

2. Investigasi (*investigating*)

Kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekenign, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis.

3. Pengkoordinasian (*coordinating*)

Kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Evaluasi (*evaluating*)

Kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang telah diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

5. Pengawasan (*monitoring*)

Kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Pengaturan Staf (*staffing*)

Kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Negosiasi (*negotiating*)

Kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Perwakilan (*representating*)

Kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

Menurut Simanjuntak (2011:233) ada beberapa nilai dalam kriteria kinerja manajemen yaitu:

1. Kepemimpinan visioner

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan tertentu dibandingkan orang lain.

2. Pelayanan publik secara prima

Kualitas produk atau kualitas pelayanan dinilai oleh konsumen.

3. Pembelajaran individu dan organisasi

Perubahan ini merupakan bentuk penyesuaian terhadap perubahan menuju suatu pendekatan tertentu. Pembelajaran berasal dari ide karyawan, masukan karyawan dan *benchmarking*.

4. Menghargai peranan pekerja dan mitra

Keberhasilan dari perusahaan tergantung pada pengetahuan, keterampilan, kreativitas dan motivasi pekerja maupun mitra kerja. Kontribusi mereka

harus dihargai dengan memperhatikan, meningkatkan kepuasan mereka dan meningkatkan kualitas hidup mereka.

5. Kesiapan berubah dengan cepat

Perusahaan harus menciptakan sebuah desain produk atau memperpendek waktu inovasi. Hal ini dilakukan untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang cepat.

6. Fokus terhadap masa depan

Rencana perusahaan harus dapat memprediksi apa yang terjadi selanjutnya dan cara mengantisipasinya.

7. Pengembangan inovasi

Inovasi adalah kemampuan membuat peningkatan secara signifikan pada produk, pelayanan, program, proses dan pelaksanaan untuk menciptakan nilai baru bagi pemangku kepentingan.

8. Memimpin berdasarkan fakta

Pengukuran kinerja memerlukan data mengenai konsumen, produksi, kinerja pelayanan, dan perbandingan biaya produksi dengan proses pemasukan. Data tersebut dapat digunakan untuk merumuskan sebuah tren.

9. Tanggung jawab sosial

Pemimpin organisasi harus menunjukkan tanggung jawabnya pada masyarakat. Bentuk dari tanggung jawabnya berupa perlindungan kesehatan, keamanan, dan lingkungan yang tidak rusak.

10. Fokus terhadap hasil dan pencapaian

Hasil dari perusahaan harus dapat dirasakan oleh pemangku kepentingan. Sehingga pemangku kepentingan dapat terus mendukung perusahaan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

11. Sistem perspektif

Sistem perspektif merupakan pengelolaan organisasi secara menyeluruh untuk menjamin keberhasilan pemimpin puncak dalam memberikan arahan strategis dan pelayanan konsumen.

Muhammad dan Mahmudi (2016) menjelaskan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial yaitu:

1. Faktor pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen).
2. Faktor kepemimpinan (kualitas keberanian atau semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).
3. Faktor tim atau kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi).
4. Faktor situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

2.2.3 Partisipasi Anggaran

“Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu” Anthony dan Govindarajan (2005:73). Anggaran adalah rencana kegiatan suatu organisasi yang telah disusun secara sistematis untuk periode yang akan

datang dalam satuan moneter yang mengidentifikasikan tujuan dan tindakan yang akan dicapai. Manajemen dalam proses penyusunan anggaran dan perumusan anggaran pusat beban kebijakan dengan menentukan besarnya pekerjaan yang harus diselesaikan. “Partisipasi anggaran yaitu proses di mana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran” Anthony dan Govindarajan (2005:87). Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Definisi partisipasi dalam anggaran secara terperinci yaitu:

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
2. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauhmana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
5. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
6. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Suatu proses penyusunan anggaran dapat bersifat *top down*, *bottom up*, atau campuran keduanya. Dalam penyusunan anggaran *top down*, manajemen senior menentukan sendiri anggaran bagi manajer di tingkat yang lebih rendah tanpa keterlibatan bawahannya dalam menyusun anggaran. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian cukup untuk menyusun anggaran. Penyusunan anggaran *bottom up*, “manajer di tingkat yang

lebih rendah ikut berpartisipasi dalam menentukan besarnya jumlah anggaran” Anthony dan Govindarajan (2005:87).

Penyusunan anggaran campuran atau metode partisipasi adalah gabungan antara metode *top down* dan *bottom up*, penyusunan anggaran dimulai oleh manajer senior dan kemudian dilanjutkan dan dilengkapi oleh bawahannya. Pedoman dari atasan atau pimpinan akan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Kelebihan metode *top down* adalah penyusunan anggaran dapat lebih cepat, akan tetapi pendekatan ini jarang berhasil dikarenakan kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran, dan hal ini membahayakan rencana tersebut. Penyusunan anggaran *bottom up*, kelemahannya adalah memerlukan banyak orang dengan sifat dan keinginan yang berbeda-beda serta prosesnya memerlukan waktu lebih lama. Dengan menggunakan metode *bottom up*, kemungkinan besar akan menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran yang dibuat, akan tetapi jika tidak dikendalikan dengan hati-hati, pendekatan ini dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

Metode campuran atau metode partisipasi dengan mengkombinasikan metode *top down* dan *bottom up* dapat mengurangi kelemahan-kelemahan di kedua metode tersebut, metode ini dapat menghasilkan pertukaran informasi yang lebih efektif, serta lebih memungkinkan bagi para manajer di tingkat yang lebih rendah untuk melakukan negosiasi dengan manajer senior mengenai kemungkinan target anggaran yang tepat. Kesuksesan anggaran hanya dapat dicapai jika semua pelaksana secara simpatik mau membantu, bekerja sama, dan bersungguh-sungguh

dalam melaksanakan anggaran. Hal ini bertujuan agar dapat memotivasi para pelaksana, didalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan keterlibatan manajemen senior, partisipasi anggaran, tingkat kesulitan target (Anthony dan Govindajaran, 2011).

2.2.4 Komitmen Organisasi

Menurut Robbins and Judge (2015:47) komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. “Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh apa seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat mempertahankan keanggotaannya dalam oragnisasi tersebut” Arfan (2010:54). Menurut Edy Sutrisno (2010:296) Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi. Diana dan Ikhsan (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menjadikan karyawan peduli dengan nasib organisasi dan berusaha untuk menjadikan organisasi lebih baik. Tingkat aktivitas karyawan dalam suatu organisasi akan mencerminkan seberapa jauh karyawan tersebut terlibat secara psikologis pada organisasi (Edy Sutrisno, 2010:292).

Menurut Arfan (2010:55) komitmen organisasi memiliki tiga komponen utama, yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Hal ini terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.

2. Komitmen kontinu (*continuance commitment*)

Hal ini terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran tentang komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan suatu hal memang harus dilakukan.

2.2.5 Motivasi

Menurut Arfan (2010:58) Motivasi merupakan sesuatu yang ada dalam diri seseorang yang dapat mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang. Menurut Rivai dan Sagala (2009: 837) “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu Motivasi”. Menurut Edy Sutrisno (2010:132) Motivasi merupakan kekuatan kecenderungan seseorang untuk melibatkan dirinya dalam pekerjaan, merupakan perasaan dorongan bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Hal ini berarti motivasi berhubungan dengan kekuatan atau dorongan yang berada di dalam diri manusia. Arfan (2010:58) juga menjelaskan dorongan motivasi dalam diri manusia ini karena:

1. Keinginan untuk hidup.
2. Keinginan untuk memiliki sesuatu.
3. Keinginan akan kekuasaan.
4. Keinginan akan adanya pengakuan.

Robbins (2008:58) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi (Aditya dan linda, 2016), hal tersebut dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

2.2.6 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses dimana karyawan dan manajer terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Penganggaran partisipatif ini diharapkan meningkatkan kinerja manajerial, hal ini berarti ketika suatu tujuan yang direncanakan telah disetujui secara partisipatif maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan tersebut dan setiap pegawai memiliki rasa tanggung jawab secara personal untuk mencapai tujuan yang telah disepakati tersebut. Terdapat perbedaan kinerja manajerial diantara kalangan eksekutif yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan kalangan eksekutif yang tidak terlibat dalam penyusunan anggaran. Eksekutif yang terlibat dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang lebih baik dibandingkan eksekutif yang tidak terlibat, (Mah'd, 2013).

Habibie dan Mahmudi (2016), Reynaldhie dan Mahmudi (2016), Diana dan Ikhsan(2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja manajerial maka perusahaan perlu melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran. Adanya keterlibatan tersebut akan memberikan dorongan pada diri eksekutif bertanggung jawab terhadap tujuan yang telah disepakati.

2.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen Organisasi adalah suatu rasa kepercayaan yang dimiliki oleh individu terhadap suatu organisasi yang dapat mendorong individu melakukan perbaikan dalam kinerjanya. Dengan komitmen yang tinggi menjadikan karyawan peduli dengan nasib organisasi dan berusaha memberikan dan menjadikan organisasi lebih baik (Reynaldhie dan Mahmudi, 2016). Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat hanya untuk kepentingan pribadinya (Diana dan Ikhsan, 2016). Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan yang lebih positif dan lebih berusaha melakukan yang terbaik demi kepentingan organisasi.

Reynaldhie dan Mahmudi (2016), Feliana dan Nurainun (2015), Aditiya dan Linda (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa para eksekutif akan merasakan dorongan dalam dirinya untuk selalu loyal dalam organisasi dan terus berupaya melakukan yang terbaik demi tujuan organisasi dan selalu mengutamakan kepentingan organisasi.

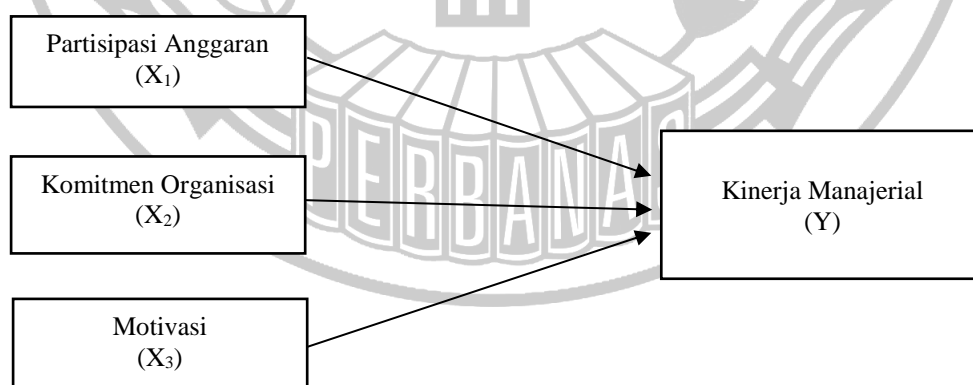
2.2.8 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi adalah derajat sampai dimana seorang individu ingin dan akan berusaha untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan sebaik mungkin dan kesediaan untuk berupaya yang lebih tinggi ke arah tujuan organisasi. Motivasi kerja yang semakin tinggi akan memberikan dampak kinerja manajerial yang semakin tinggi (three-way interaction) (Habibie dan Mahmudi, 2013).

Penelitian Habibie dan Mahmudi (2016), Feliana Sulijaya dan Nurainun Bangun (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti motivasi yang tinggi dari para eksekutif akan membuat peningkatan atas upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga tujuan yang ditetapkan bisa tercapai dan kinerja manajerial meningkat.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori sebelumnya, maka kerangka konseptual penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan:

X: Variabel Independen

Y: Variabel Dependen

2.4 **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan dugaan sementara dari hubungan fenomena-fenomena yang kompleks. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1** : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- H2** : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- H3** : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

